

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Suatu perusahaan dalam melaksanakan kegiatannya, baik perusahaan yang bergerak dibidang pabrikan maupun jasa akan berusaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Satu hal yang harus diperhatikan bersama yaitu bahwa keberhasilan berbagai aktivitas didalam perusahaan dalam mencapai tujuan bukan hanya tergantung pada keunggulan teknologi, dana operasi yang tersedia, sarana ataupun prasarana yang dimiliki, melainkan juga tergantung pada aspek sumber daya manusia. Jadi manusia dapat dipandang sebagai faktor penentu karena ditangan manusialah segala inovasi akan direalisasikan dalam upaya mewujudkan tujuan perusahaan. Setiap organisasi memiliki tujuan untuk mencapai kinerja yang seoptimal mungkin peningkatan kinerja organisasi yang optimal mungkin tidak terlepas dan Kepuasan Kerja Karyawan, sebagai salah satu faktor yang menentukan Kinerja Organisasi.

Menurut Prawirosentono (2002:2), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai moral ataupun etika. Sebagai salah satu faktor penentu kinerja organisasi, Kepuasan Kerja merupakan faktor yang sangat kompleks karena Kepuasan Kerja dipengaruhi berbagai faktor, diantaranya adalah Gaya

Kepemimpinan. Kepemimpinan dibutuhkan sebagai salah satu penentu arah dan tujuan organisasi untuk mensikapi perkembangan zaman ini. Kepemimpinan berpengaruh sangat kuat terhadap jalannya organisasi dan kelangsungan hidupnya. Upaya untuk meningkatkan kepemimpinan membutuhkan usaha yang keras, dimana pemimpin mengubah paradigma berpikir yang disertai perubahan kepemimpinan yang menentukan komitmen karyawan yang tinggi. Selain itu, kepemimpinan bertanggung jawab terhadap keberhasilan organisasi dan keberhasilan tim kerja yang kompak juga keberhasilan personil. Untuk mengelola para karyawan dengan lebih efektif tidak terlepas dan aktivitas kepemimpinan. Aktivitas seorang pemimpin perlu terus dikembangkan agar sesuai dengan perubahan yang ada (Hersey dan Kenneth dalam Anwar, 2002:20). Dalam menghadapi perubahan lingkungan organisasi dan untuk memberdayakan para karyawan, dibutuhkan kepemimpinan yang bisa mendukung organisasi untuk mencapai keberhasilannya.

Cara lain memahami kepemimpinan adalah dengan membandingkan Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional. Pemimpin transaksional memperlakukan karyawannya sebagai pemain-pemain dalam suatu proses perdagangannya. Keputusan yang diambilnya merupakan keputusan yang menguntungkan baginya dalam hubungan dirinya dengan pihak lain. Masalah benar atau salahnya keputusan tadi tidak jadi perhatian utamanya, namun masalah untung ruginya terutama bagi kepentingannya sendiri menjadi dasar pertimbangan. Kepemimpinan

Transaksional tidak membuat organisasinya atau pihak - pihak yang terkait dengannya berkembang apalagi karyawannya. Kecenderungannya adalah memanfaatkan berbagai pihak bagi dirinya.

Lawan dari Kepemimpinan Transaksional adalah Kepemimpinan Transformasional. Pemimpin yang transformasional selalu membuat organisasinya, karyawannya dan pihak-pihak yang terkait dengannya berkembang, mengalami perubahan ke arah yang lebih luas, tinggi, dan mendalam juga bertumbuh terutama setelah pengambilan keputusan. Pemimpin yang transformasional selalu membuat karyawan melihat bahwa tujuan yang mau dicapai lebih dan sekedar kepentingan pribadinya.

Kepemimpinan berkaitan dengan proses yang mempengaruhi orang sehingga mereka mencapai sasaran dalam keadaan tertentu, dimana dengan kepemimpinan tersebut seorang pemimpin dapat menciptakan visi dan mengembangkan kepercayaan, kesetaraan, keterbukaan dan menghargai pendapat para karyawan untuk selalu ikut terlihat di dalam pengambilan keputusan dan untuk selalu berprestasi dalam organisasi.

Pengambilan keputusan oleh seorang pemimpin sangat berpengaruh terhadap sikap kerja karyawannya dalam pelaksanaan kerja. Oleh karena itu, maka permasalahan yang dihadapi harus diketahui dengan jelas. Dalam mempertimbangkan alternatif pemecahan masalah, apabila seorang pemimpin melakukannya seorang diri tanpa melibatkan para karyawannya, maka kemungkinan alternatif pemecahan masalah yang diambil tidak sesuai atau kurang relevan dengan permasalahan yang dihadapi karena hanya

mengandalkan pemecahan, masalah diri sendiri atau satu pihak saja. Apabila keputusan yang diambil oleh seorang pemimpin kurang mengenai sasaran atau tujuan yang akan dicapai, dapat berpengaruh terhadap sikap kerja para karyawannya, dimana para karyawan akan menolak untuk melaksanakan keputusan tersebut karena hanya diambil dan ditetapkan sepihak.

Apabila karyawan diberi kesempatan untuk ikut berpartisipasi dalam pemecahan masalah, para karyawan akan merasa ikut terlibat dalam pencapaian tujuan organisasi atau suatu kelompok. Hal ini dapat menyebabkan para karyawan semakin mempunyai rasa tanggung jawab yang benar dan menimbulkan kepuasan kerja tersendiri, berkomitmen, serta menjadikan organisasi sebagai tempat untuk mengaktualisasikan diri. Kesempatan untuk berperan aktif dalam organisasi sangatlah berarti bagi karyawan, karena para karyawan merasa pemimpinnya mempercayai kemampuan (*ability*) dan kemauan untuk turut aktif menghadapi permasalahan dalam organisasi, sehingga terwujud suatu hubungan yang berorientasi manusiawi dimana para karyawan lebih dianggap sebagai rekan kerja oleh pemimpin.

Para perusahaan ini seorang pemimpin harus bisa mengatur dan mengkoordinir karyawannya dalam menyelesaikan permasalahan atau kasus-kasus yang ada. Disini peran seorang pemimpin harus bisa sebagai seorang motivator bagi karyawannya yang bisa membangun kepercayaan terhadap karyawannya sehingga tercipta lingkungan kerja yang baik. Pada perusahaan ini dibutuhkan pemimpin yang mampu menciptakan visi, mengarahkan dan memberikan inspirasi kepada karyawannya. Untuk itu diharapkan

kepemimpinan pada perusahaan memperoleh kepercayaan dari para karyawannya dan sebaliknya pemimpin dapat mempercayai karyawannya, sehingga baik pemimpin dan karyawan dapat bekerja sama dan bekerja dengan komitmen yang tinggi dan mencapai hasil yang telah direncanakan dengan optimal.

PT PLN APJ Surakarta merupakan salah satu lembaga pemerintahan yang menaungi dalam bidang kelistrikan. PT. PLN APJ Surakarta memiliki tugas yaitu untuk meningkatkan kualitas dan pelayanan jaringan bagi masyarakat. Pelayanan menjadi kunci utama di dalam usaha meningkatkan kepuasan pelanggan. Dalam menjalankan tugasnya, maka karyawan PT. PLN APJ Surakarta tidak selalu mendapatkan hasil yang optimal atau berhasil menciptakan citra positif perusahaan tetapi yang terjadi justru sebaliknya, *lost image* (kehilangan citra karena merosotnya kepercayaan dari masyarakat). Jika sebuah lembaga atau organisasi sudah kehilangan kepercayaan dari masyarakat, maka akan sulit meraihnya kembali dan membutuhkan waktu lama untuk bisa berhasil kembali dalam memulihkan citra (*recovery image*). Oleh sebab itu, PT. PLN APJ Surakarta perlu mendapatkan dukungan dari berbagai pihak, seperti : manajemen, sumberdaya manusia, media radio, dan masyarakat.

Dalam menjalankan aktivitasnya salah satu hal yang harus dijalankan oleh PT. PLN APJ Surakarta adalah mampu berperan untuk melakukan komunikasi dengan masyarakat ketika terjadi kasus - kasus. Kasus-kasus tersebut seperti: demo tentang kenaikan TDL di depan PT. PLN APJ Surakarta dan di Bundaran Gladag pada tanggal 26 Juni 2010, complain pelanggan

tentang tegangan listrik yang sering naik dan turun. Secara *de facto* maka gangguan tersebut dapat berupa pemadaman bergilir sedangkan secara *de jure* maka gangguan yang timbul adalah akibat terjadinya bencana alam. Sehingga dengan adanya gangguan tersebut, maka PT. PLN APJ Surakarta diharapkan seorang pemimpin pada perusahaan ini dapat bijaksana mengatasi keluhan yang disampaikan oleh masyarakat demi terciptanya kepuasan pelanggan, karena salah satu faktor yang dapat meningkatkan kepuasan pelanggan adalah pelayanan yang diberikan oleh PT. PLN APJ di Surakarta, Arif Rahman (2012).

Dengan latar belakang seperti yang dikemukakan diatas maka penelitian ini mengambil judul **“Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* pada PT. PLN APJ Surakarta.”**

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas maka dapat ditarik rumusan masalah dalam penelitian ini, yaitu:

1. Apakah Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN APJ di Surakarta?
2. Apakah Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada PT. PLN APJ di Surakarta?
3. Apakah Kepuasan Kerja sebagai *intervening* Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN APJ di Surakarta?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan dan penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN APJ di Surakarta.
2. Untuk menganalisis pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja pada PT. PLN APJ di Surakarta.
3. Untuk menganalisis Kepuasan Kerja sebagai *intervening* Kepemimpinan Transformasional yang berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN APJ di Surakarta.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Dalam penelitian ini diharapkan peneliti dapat mengetahui lebih mendalam gaya kepemimpinan seorang tokoh dan pemimpin sebuah organisasi, yang bisa mengefektifkan organisasi tersebut. Selain itu, mengetahui kiat efektif dalam memajukan atau mengembangkan sebuah organisasi sektor publik dengan semangat kewirausahaan.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi Praktisi

Penelitian ini dapat dimanfaatkan untuk mengetahui faktor-faktor Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening*, maka diharapkan akan dapat memberikan masukan dan pertimbangan bagi pemimpin perusahaan untuk mempertimbangkan peranan Kepemimpinan Transformasional pada perusahaan, serta memotivasi

keaktivitas dan inovasi para karyawan agar tercapai tujuan bersama. Selain itu juga sebagai bahan pertimbangan bagi pemimpin dalam mengambil kebijakan untuk meningkatkan Kinerja Karyawan di masa yang akan datang.

b. Bagi Akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat memperluas wawasan maupun pengetahuan penulis mengenai pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening* pada PT. PLN APJ Surakarta.

E. Sistematika Penulisan

Dalam penulisannya, penelitian ini disusun dengan sistematika sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Dalam bab ini akan diuraikan tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini akan diuraikan tentang kepemimpinan transformasional, kinerja karyawan, kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*, penelitian terdahulu, dan hipotesis.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Dalam bab ini akan diuraikan tentang kerangka pemikiran, definisi operasional variabel, data dan sumber data, metode pengumpulan data, serta metode analisis data.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini berisi tentang deskripsi data, uji instrument penelitian (terdiri dari hasil uji validitas dan hasil uji reliabilitas), uji asumsi klasik (terdiri dari hasil uji normalitas, hasil uji multikolineritas, dan hasil uji heteroskedastisitas), analisis data (terdiri dari hasil uji hipotesis dan hasil uji t), uji determinasi dan analisis path.

BAB V PENUTUP

Dalam bab ini memuat kesimpulan yang diperoleh dari pembahasan yang telah dilakukan sebelumnya serta saran kepada pihak-pihak yang berkepentingan terhadap hasil penelitian

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN